

復興金融ネットワーク
(投融資促進分会) 交流会
講演資料

岩手県沿岸部の企業の現状と可能性 (抜粋版※)



岩手大学
三陸復興推進機構
特任准教授 柴田 亮

※ 本資料は発表時に使用した資料から個別事例などを省略しております。
事例についての情報が必要な方は個別にお問い合わせください

連絡先： ryoshiba〔アットマーク〕iwate-u.ac.jp
(〔アットマーク〕を@に変換して送信ください)

本日のアジェンダ

岩手大学の三陸の産業復興支援活動（の一部）

活動から見えてきた三陸沿岸部の企業の現状と背景

三陸沿岸部企業の課題解決の方向性

金融機関ができること

本日お伝えしたいこと

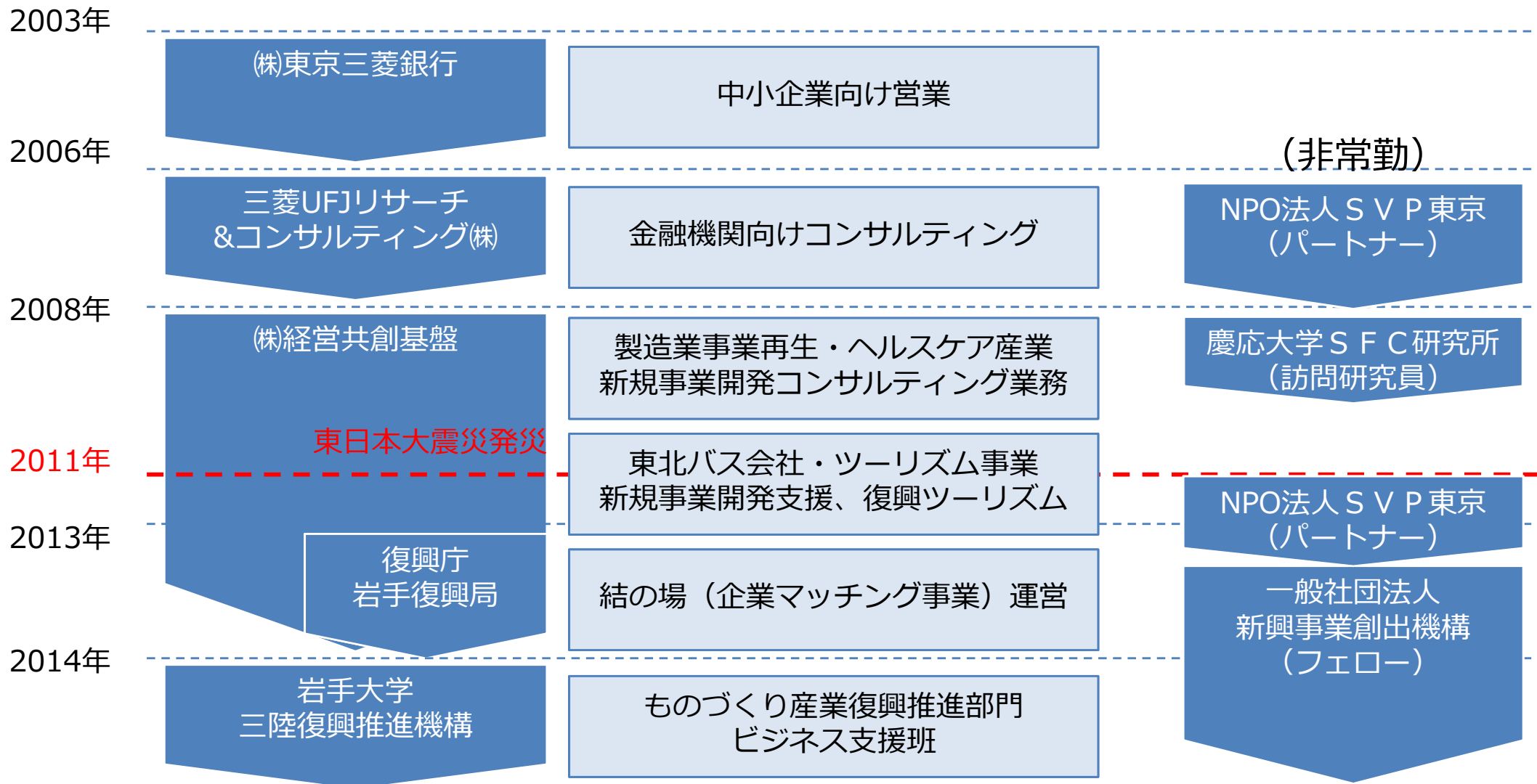
沿岸部の企業の生産性と営業力の向上 → 地道な経営力強化

“穏やかな”企業の集約化

経営力強化に有効な外部とのコラボレーション

ターゲット→使命感に目覚めた企業、若手リーダー、コネクターハブ企業

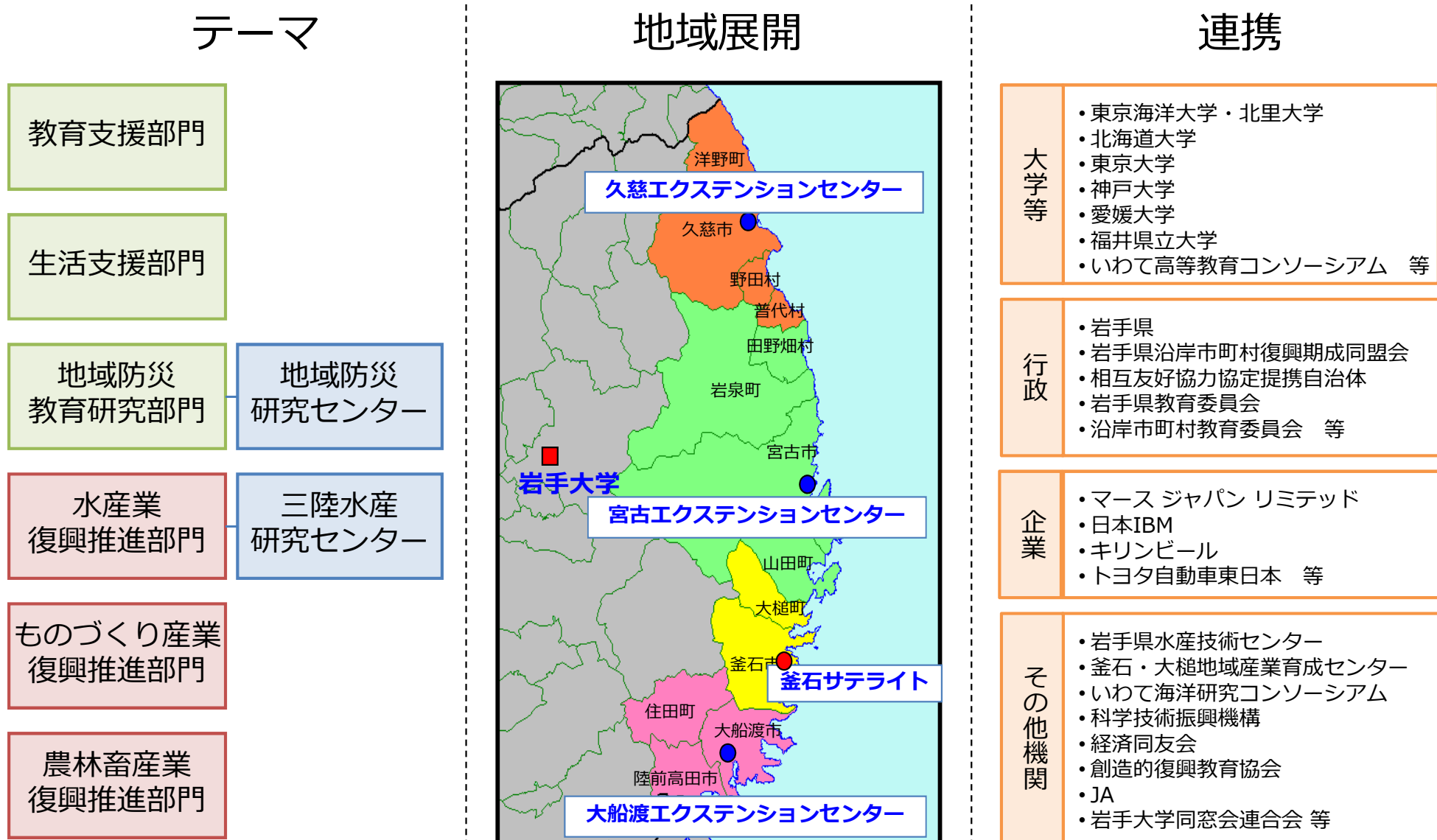
講演者の経歴



岩手大学の三陸の産業復興支援活動（の一部）

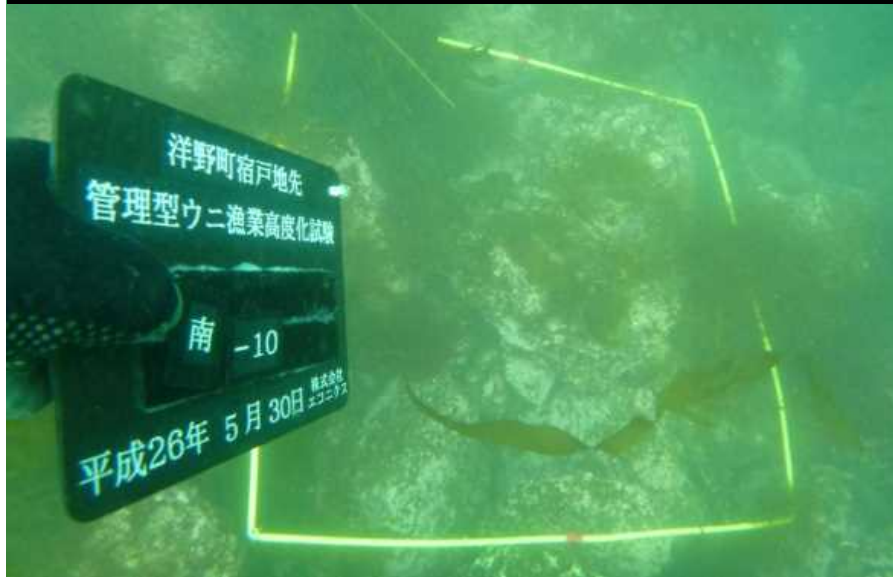
岩手大学三陸復興推進機構の体制

- 幅広いテーマを、現地に拠点と専任担当者を置いて、外部との連携も取り入れて取組む



農林漁業の生産の現場における高度化の支援

管理型ウニ漁業高度化試験



マガキ春季出荷の有効性試験



光受容器および神経系に関する研究を活かしたホヤの人工種苗生産



クッキングトマトの試験栽培



加工プロセスを高度化する支援

ワカメ芯抜き作業の省力化システム



食品加工に係る安全性確保技術
「粉体用閉回路型低酸素気流連続式殺菌装置」

岩手大工学部の船崎健一教授（流体工学）のグループは、コンブの機械乾燥に関する研究事業を展開している。三陸復興支援のため、専門外の水産業に、流体の速さを可視化する本職を生かす。宮古市田老で乾燥施設内の温度や湿度、熱風の速度のデータを収集。近く始まる養殖コンブ漁までに分析結果をまとめ、作業の参考にしようと考えた。

岩手大・船崎教授ら

同大三陸復興推進機の代わりに水分を含ませ構の井村忠継特任研究員がパソコンを並べ、5月下旬、同市田老の田老町漁協のプレハブ共同乾燥施設。たのは昨年。1月には同画面上に隣室の70地点、機械釜石サテライトを通り、計測する温度や湿度のデータが更新され、表証的な事業となっていく。この日は乾いた。船崎教授は「従来の換用の網棚に、コンブ方法を土台として、空

機械乾燥の効率図る 田老(宮古)でデータ収集

実験中の乾燥施設内のデータを確かめる岩手大の研究員ら。宮古市田老

案でできる」と説明する。同漁協の田老地区の業者の乾燥施設は津波で流された。昨年6月、水産庁の補助を受け、海岸近の乾燥施設8棟（24区画）を整備した。養殖コンブ漁の2年ぶり、効果的な乾燥を提の再開に合った

気の流れなど目に見えないものを見える形にする技術を生かされれば、効果的な乾燥を提の再開に合った

が、作業の乾燥施設は津波で流された。昨年6月、水産庁の補助を受け、海岸近の乾燥施設8棟（24区画）を整備した。養殖コンブ漁の2年ぶり、効果的な乾燥を提の再開に合った

山田彦彦、労働から価値を高める。めらう。設の温示して。なる。15年。規。模。画。で。、。乾。燥。施。信。す。崎。教。授。に。水。産。物。は。、

ワカメ生産およびコンブ乾燥の高度化
・省エネ化技術の開発

商品開発・マーケティングの支援

デザインによる復興支援

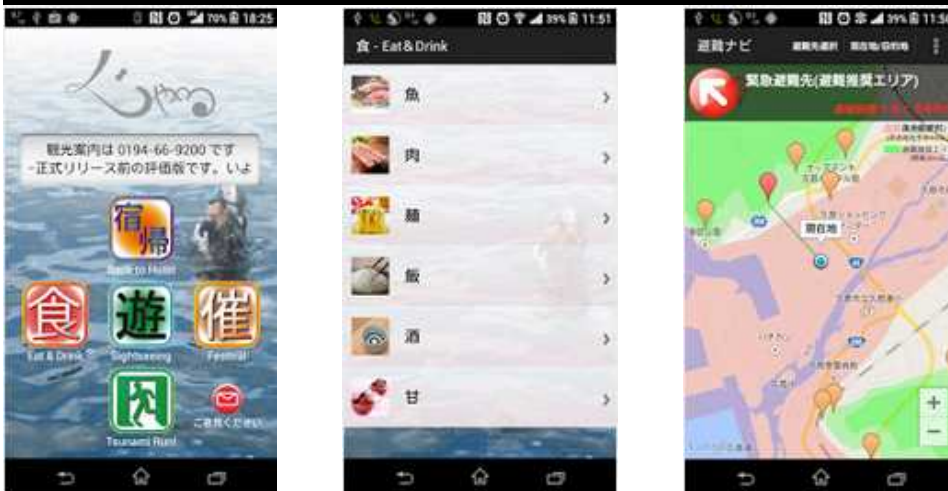


海藻からの機能性成分抽出と臨床試験

アカモク→フコキサンチンオイル



防災アプリケーションの開発



ハーブ抽出物を活用した干物製造技術

「潮騒の一夜干し」をPRする(左から)西谷泰昭副学長、三浦靖教授、小笠原ひとみ代表取締役、五日市知香代表取締役



復興の味 一夜干し発売

久慈・北三陸天然市場

久慈市長内町の水産加工製造販売業・北三陸天然市場(小笠原ひとみ代表取締役)は27日、久慈近海の魚を使った干物「潮騒の一夜干し」を発売する。岩手大、久慈市と連携し、商品化にこぎ着けた。一夜干しはホッケ、サバ、サケなど5種類。同大農学部(三浦靖教授)が考案した低温除湿乾燥法で製造した。口

近海魚を使い5市や岩手大と浦

(講演者が担当する) ものづくり班の支援



官民連携のコバルト合金開発と製造の成果



独自製品開発を目指す
地域の協議体への協力



合金の特性を活かした用途分野の発掘



加工技術の高度化と地域企業への移転



技術講習
人材育成

三陸沿岸部の企業からの岩手大学への相談事項とその背景

支援ニーズ

水域環境の調査
・ 養殖技術の高度化

商品開発・デザイン支援

省力化機械の開発

支援ニーズの背景

前浜からあがる原材料の確保
に関する懸念

売上が震災前の水準に戻らない
/復興特需後に対する懸念

人手不足

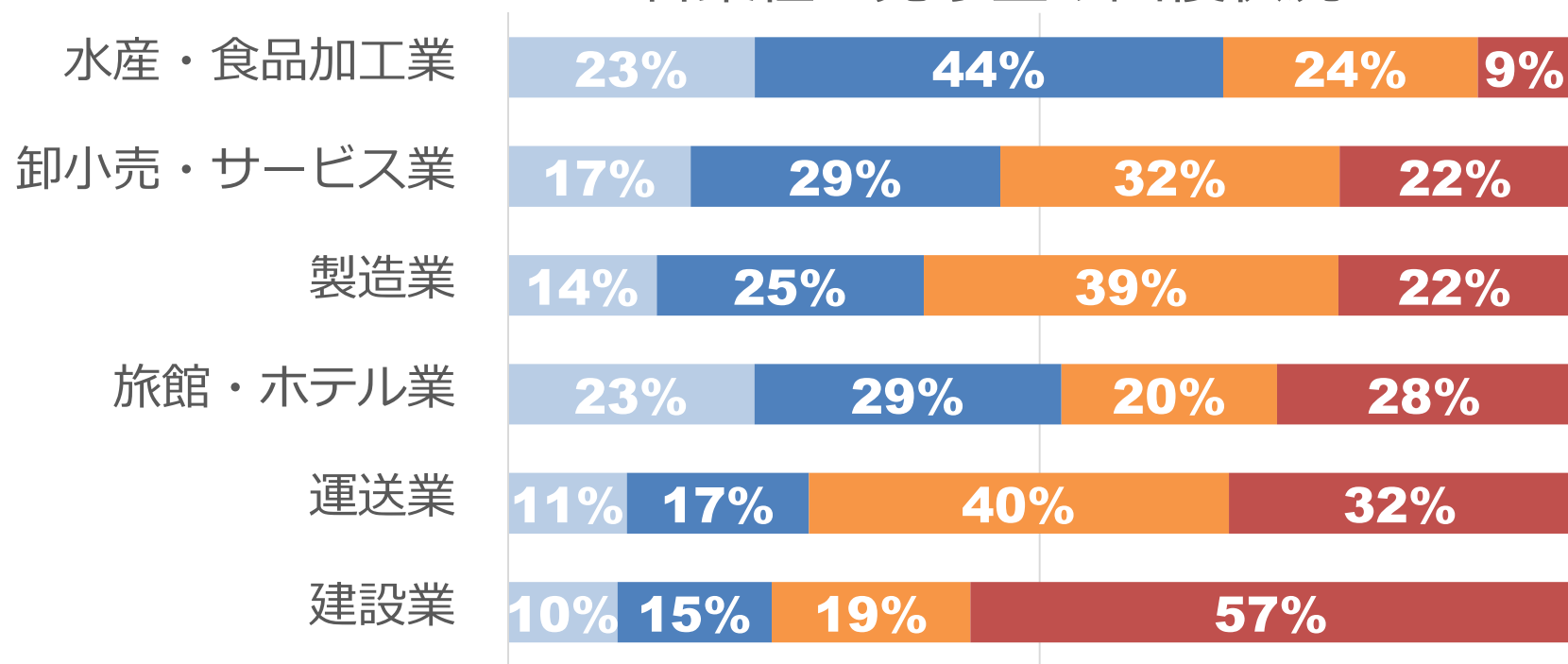
活動から見えてきた三陸沿岸部の企業の現状と背景

□ 売上に関して

売上は震災前程には回復していないが、一部で震災前以上に伸びている

- 売上の回復状況は業種によってばらつきがある
- 遅れている水産加工業でも、中には震災前よりも売り上げを伸ばしているところもある
- 水産業や建設事業へ部品を納めていたメーカーでは、設備投資が一巡して売上減少するところも

各業種の売り上げ回復状況



■ 30%以下 ■ 30%~70% ■ 70~100% ■ 100%以上

取られた棚を取り戻す対策ができていないことが問題

- 風評被害は解消しつつあるが、定着した競合商品からシェアを奪取することは難しい

地域	内容
気仙沼市	震災当初あった風評被害も、 イカ塩辛製造がメインの当社にとっては、 現在ほとんど無い 。売り上げ規模も生産能力に見合ったものとなっている。ただ、原料イカの不足、価格高騰の影響から今後の原料確保に不安がある。
大船渡市	震災でストップした際に、他産地の商品に切り替えられ、そこへまた割り込んで自社製品へ切り替えしてもらうということは、ほぼ風評被害が解消されている現在でも、非常に難しい。
塩竈市	震災後出荷できない際に代替として入った他メーカー商品が、放射能の風評被害の影響もあって復活しても当社商品に切り替わらない。風評被害を理由に断られているが、バイヤーからは、風評被害を理由に断られているが、 他産地の商品が定着していると考えられるため、風評被害が解消されたとしても震災前と同じ販路の復活は、厳しい。
石巻市	震災及び風評被害等により、他産地の商品に切り替えられ、会社が復旧し稼働するようになっても、そこへまた割り込んで宮城の商品へ切り替えるということは、風評被害が解消されたとしても、とてもむずかしい問題点。
石巻市	1年目が特に風評被害の影響により落ち込んだが、現在は、関西地区を除いて大分戻ってきた。関西地区については、現在も風評被害を理由に他産地の商品に切り替えられており、ある程度期間が経過した今となっては、そこへまた割り込んで宮城の商品へ切り替えてもらう自体、風評被害が解消されたとしても難しいと考えられる。
石巻市	失った販路を戻すには、容易ではなく、たとえ風評被害が解消した上で努力しても届かないものがある。
石巻市	売上げが上がらない理由として、風評被害の影響もあるが、休業期間が長期に渡った為に 商品の消費動向の変化に対する対応についていけない 現状がある。
石巻市	既存商品を既存顧客に売ろうと思っても無理。 風評被害が解消されても震災前に戻ることはないだろうし、戻ろうとも思わない。
気仙沼市	加工場の建設が遅れており、生鮮出荷のみの販売となっている。震災当初あった風評被害もある程度終息したと思われる。加工製品の出荷がストップして3年たっており、他産地の商品に切り替えられ、そこへまた同様の商品で割り込んで販売することは難しく、 新商品の開発が重要 と考えている。

上手く行っているところは、新たな取り組みに積極的

- 震災後、売り上げを伸ばした事業者は、新事業・新商品の立ち上げ、異業種連携、復興応援を活かしたプロモーションや情報発信など新たな取り組みを行っている

地域	内容
釜石市	業績を回復できたのは、震災前から取り組む 消費者向け通販事業が大きく伸張 したこと、同事業が宣伝効果をもたらし小売業者や中食企業からの商品オファーが増えたことによる。
気仙沼市	震災により、主商品の落ち込みが激しい中、展示会で出会った 異業種の業者とのコラボレーションで開発した新商品にて、新規取引先が増え 売上に繋がっている。
いわき市	震災以前は、下請けが主であり、震災以降は、 小売店舗を立ち上げた事により、売上は上がった。 (下請け時は、商品を製造し、加工賃のみの計上であった為。) また、震災以前は、各卸売市場との取引額が全体の3分の1程あったが、現在は、ほぼ0になっている。しかし、新規での取引先が増えてきている。(物産展、商談会等で獲得)
気仙沼市	震災前は卸売の方が多く、末端販売は少なかったが、 震災復興応援にて、末端の消費者の方が、お店に訪れた際に商品を買って頂き、 そのお客様が リピーターとして、商品を買続けて いただいているので、売上増に繋がっている。現在は、卸売が半分、末端販売が半分の割合に変化している。その他、震災前には行わなかったこととして、購入のお客様に DM をするようにしている点と包装紙のリニューアルを行った。
釜石市	震災復興応援にて、テレビ報道 にてネームバリューがあったこともあって、 販路が広がった ことが、売上増につながっている。その他には、新商品開発にも力を入れ、お客様にとって良い商品を心がけている。
宮古市	ホームページやブログ、メディアで取り上げてもらい 被災地の今を発信し続けた 、結果、それを見た方などの「つて」で被災地産品を仕入れたいという新規顧客が付き売上額が伸びた。

売上が戻らない問題の本質と取り組むべき課題 (仮説)

- 一度失われた棚はゼロから新規開拓のつもりで開拓しないと回復しない
- 一方で復興支援の追い風で、新しい試みに挑戦するチャンスは増えている

問題の本質

風評被害



スイッチングコスト
の壁

取り組むべき課題

商品の訴求力の強化
大胆なターゲット変更
地道な情報発信、営業力強化

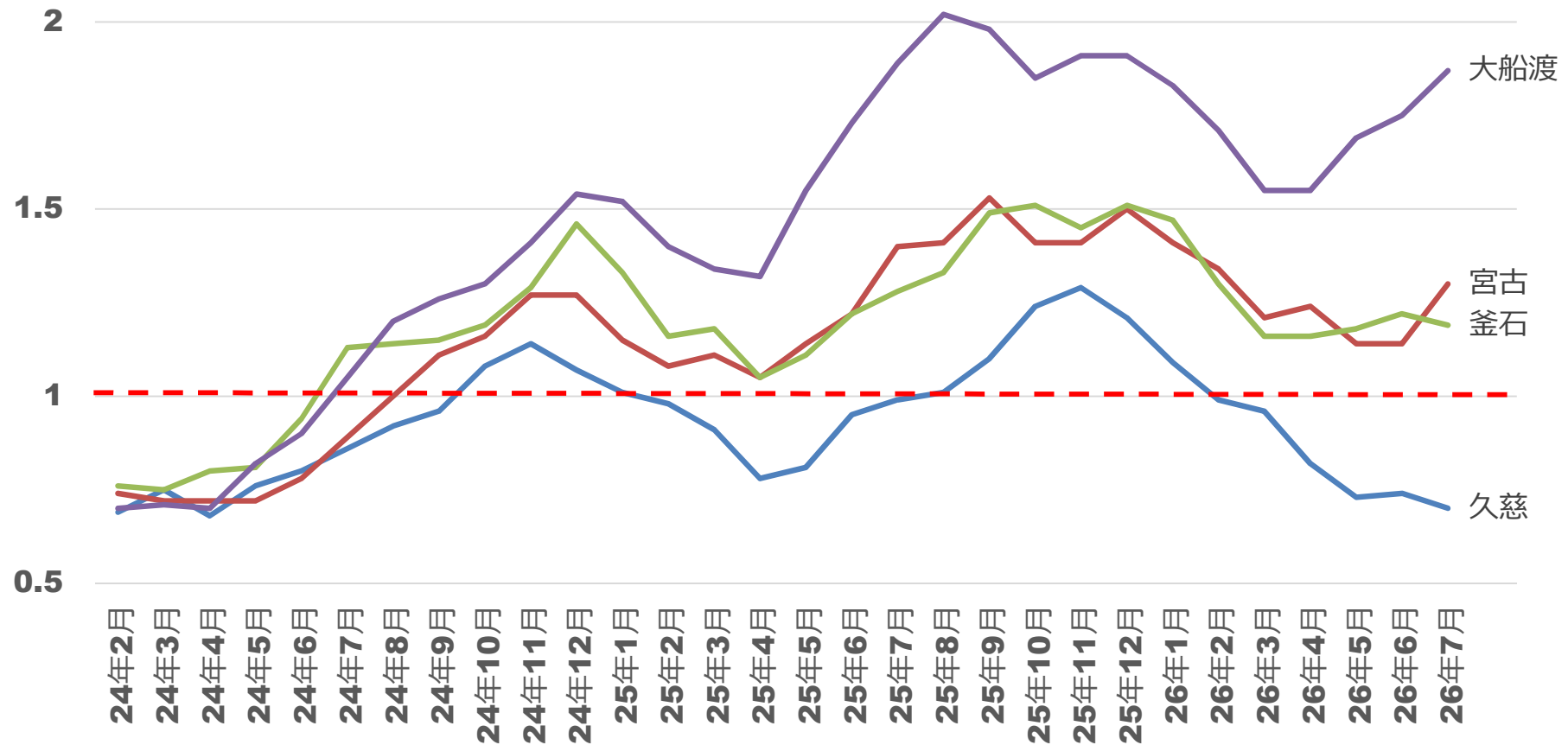
復興支援など外部支援
の追い風

□ 人手不足に関して

地域差はあるが、人手不足の水準は高い状況が続いている

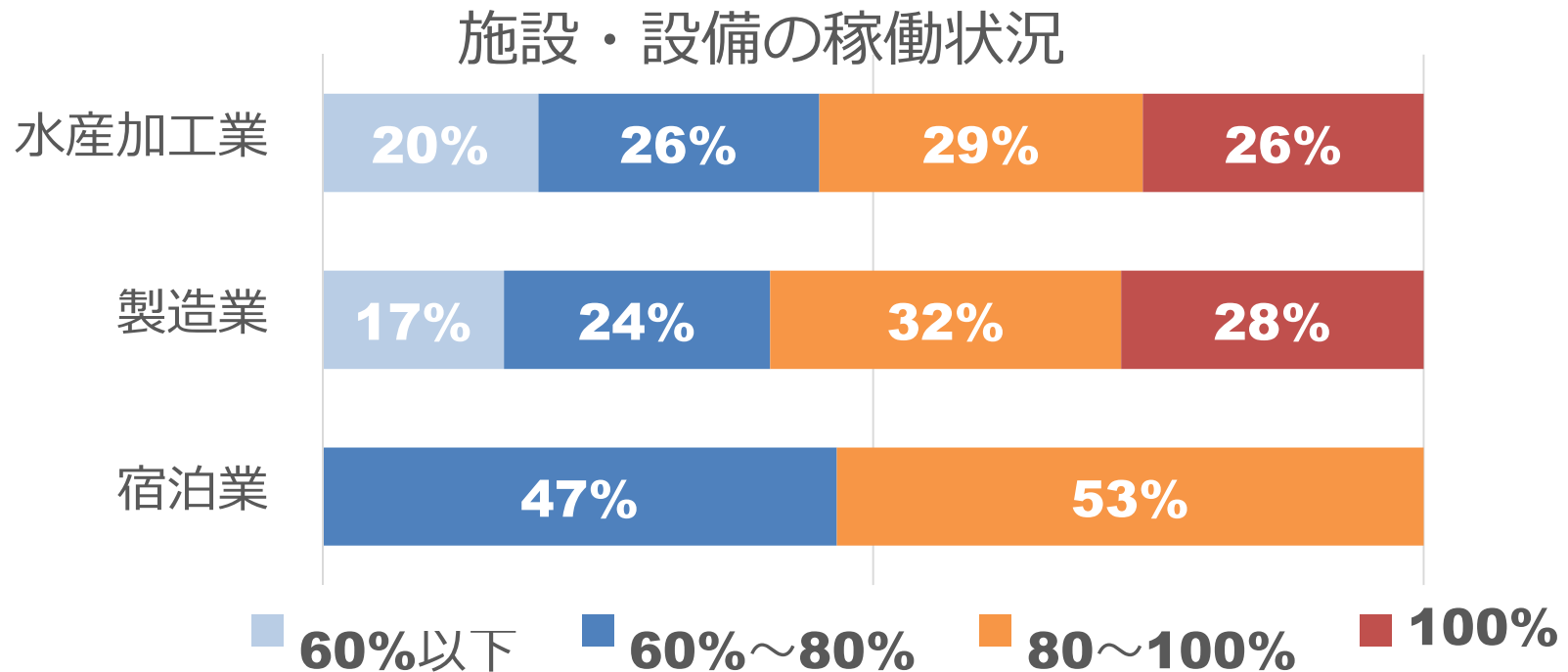
- 地域によって差があるが、総じて人手不足感は強い

各支所の有効求人倍率の推移



設備稼働はばらつきが見られるが、人手不足も要因の一つ

- 設備も人手で回さないといけない為、人材確保ができないと十分に稼働させれない状況がある（もちろん、売り上げが戻ってきていない為に設備稼働が上がらない企業もある。）



販売先の減少

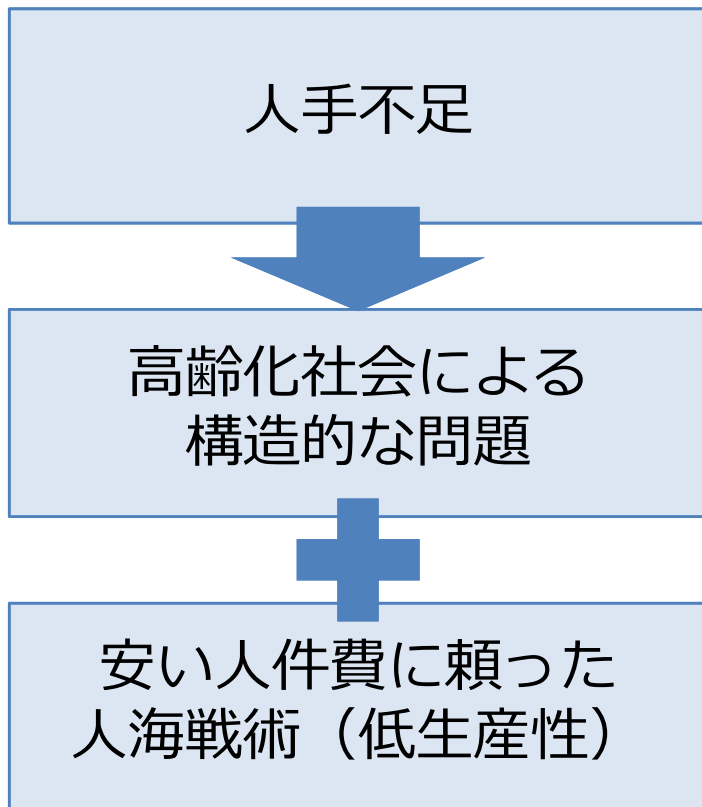


人手が不足して
設備を稼働させられない

人手不足の問題の本質と取り組むべき課題 (仮説)

- 人手不足は復興工事など一時的な面もあるが、高齢化による生産年齢人口の減少の影響もある
- 人手を地域外から呼ぶことも考えないといけないが、被災地は生産性を高める余地も大きい

問題の本質



取り組むべき課題

- Uターン、Iターンの促進で若者の定住は有効だが、日本全国人手不足である上、被災地は住居の問題もある・・・

生産管理・労務管理手法の高度化
/省力化機械の導入

復興支援など外部支援
の追い風

三陸沿岸部企業の課題解決の方向性

必要なのは地道な経営改善であり、土台としての経営管理体制

- 売上と人手不足の課題を解消する為には地道な経営努力が必要であり、その為には経営改善を行う土壌作りが重要

スイッチングコストの壁

商品の訴求力の強化
大胆なターゲット変更
地道な情報発信、営業力強化

構造的な人手不足
低い生産性

生産管理・労務管理の高度化
/省力化機械の導入

経営の見える化、経営改善の土壌づくり

キャパシティ
ビルディング

経営力強化に必要な“穏やかな集約化”

- 構造的な人手不足状況において、経営改善を進められる企業に穏やかに集約化を進め、貴重な人材を成長余地のある企業に集めることが求められる

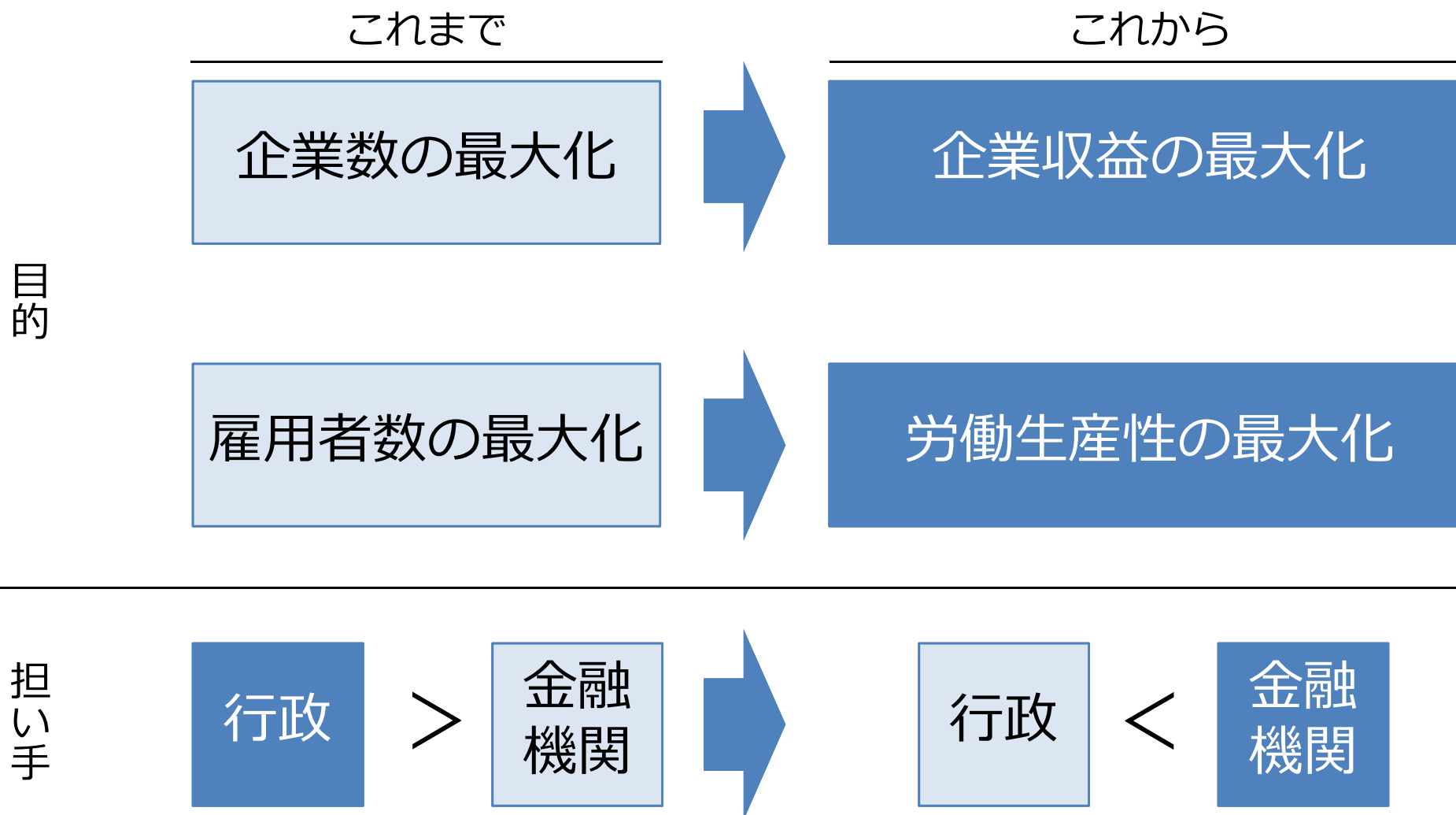
経営改善ができるかどうかは
経営者の資質次第



(潜在的な) 経営力のある経営者へ集約化し、
地域の産業競争力を高める

構造的な労働力不足の時代に求められる地方経済の活性化のパラダイム

- 地域経済のパラダイムが変わる中で、公平性を前提とせざるを得ない行政よりも、金融機関のほうが、地域経済の活性化を担う役割としての期待値が大きくなる



経営力の強化に有効な外部とのコラボレーション

- 地域外の企業による被災地への支援は、社会貢献としての一過性の支援ではなく、より復興に対して本質的に効果があり、支援企業の特徴を活かした支援に変質してきている
- 産業の振興に関わるものが増えているし、被災地企業のキャパシティビルディングを行うようなものが多い

復興支援の位置づけの変化

社会貢献として



本業や理念の在り方として



現在の復興支援の特徴

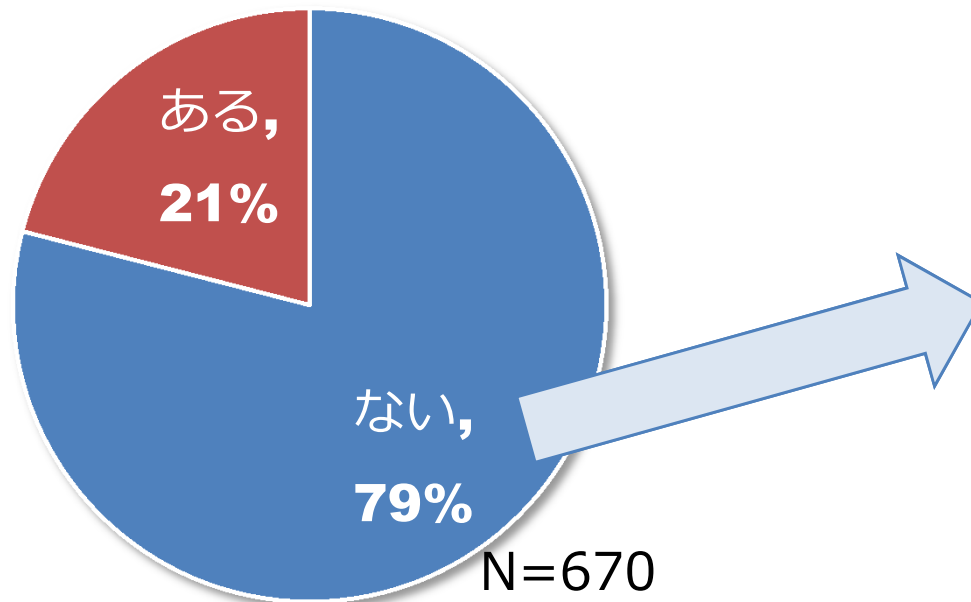
- 企業の強みやリソースを活かした支援
- 「魚を与える支援」 → 「魚の取り方を教える支援」

※ 個別の外部支援の取組についての紹介は、講演資料より削除しました。

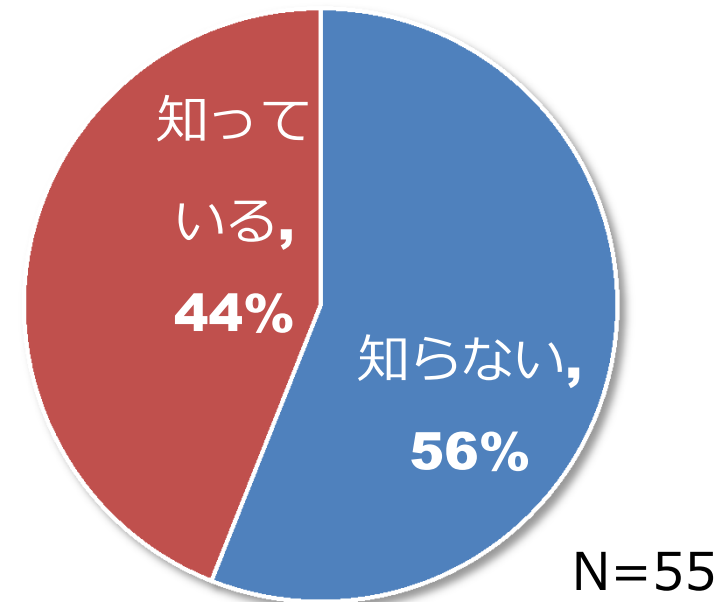
外部の支援を活用できている企業はごく一部

- 経営力強化に有効な外部の企業支援は多いが、それを利用しているところはまだ少なく、認知度も低い
- 一方で、様々な支援メニューが乱立してどのように活用すればいいかわからないという声も多く、外部支援を被災地企業へつなぐコーディネーターの役割は重要

震災後に外部の支援を
受けたことがあるか



自社の事業に有用な
外部の支援を知っているか



金融機関ができること

金融機関に求められること

- これまで述べて来た課題解決の方向性は金融庁が金融機関に求めていることと同じ

金融庁 平成 26 事務年度 金融モニタリング基本方針

- 人手不足も見られる中、その活性化を図っていくためには、企業や産業が、**必要に応じ穏やかな集約化を図りつつ効率性や生産性を向上**させ、地域における雇用や賃金の改善につながることを期待される
- 目利き能力の発揮による企業の**事業性評価を重視した融資や、コンサルティング機能の発揮**による持続可能な企業（特に地域の経済・産業を牽引する企業）の経営改善・生産性向上・体質強化の支援等の取組みを一層強化
- **取引先企業の生産性向上や産業の新陳代謝の促進**につながるものであると同時に、地域金融機関にとっても、単なる金利競争ではない、付加価値の高いサービスの提供による競争を可能とし、自らの安定的な収益の確保及び健全性の維持・向上につながるものである



外部とのコラボレーションの仲介役

支援すべきターゲットを選ぶ視点

- 支援を活かして経営力の強化に結び付けられる潜在力がある取引先を見つけることが重要

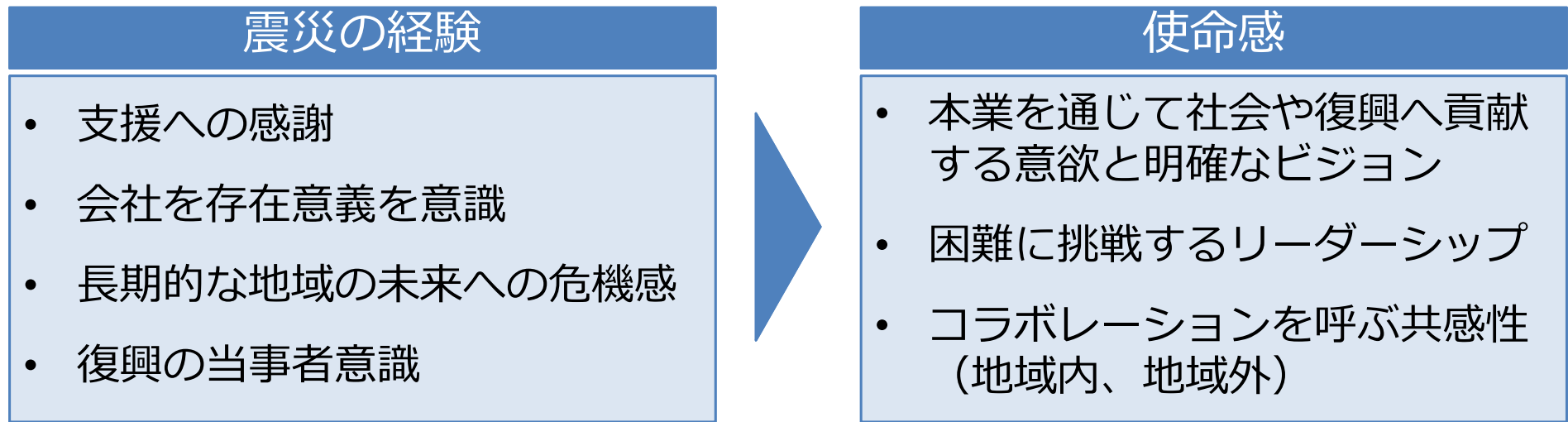
使命感に目覚めた経営者

若手リーダー

コネクターハブ企業

使命感に目覚めた経営者

- 震災を経験することで、改めて使命感を見つけた経営者は自社の経営の範疇を超えた視点で事業を行い、従来の取組の延長線上にないブレークスルーを実現する



事例①

- 小さな漁村で、住民の生業を守るために、冷凍技術を武器に付加価値の高い事業を行う2つの水産加工会社

事例②

- 下請けを脱却し、地域ならではの製品を生み出すために、地域の製造業者が協力して知恵を出し合う2つの地域

※ 個別の外部支援の取組についての紹介は、講演資料より削除しました。

若手リーダー

- 意欲的な取り組みを行う若手経営者が存在しており、互いに連携して個社では取り組むことができない課題に取り組んだりしている

事例①

- 若手水産加工経営者がチームを組み、共同で商品開発を行ったり、台湾への営業を行っている

事例②

- 林業者、製材所、建設会社の若手経営者が地域でバイオマスによる地域熱供給を実現する為の団体を設立

事例③

- まちづくりを担う団体を組織し、祭りなどを行いながら、メンバーはそれぞれに外部支援を活かして経営力強化を図る

事例④

- 中小企業団体で若手経営者が通信教育で経営を学びつつ、メンバーの互いの経営をレビューし切磋琢磨している

※ 個別の外部支援の取組についての紹介は、講演資料より削除しました。

地域の面的な活性化につながるコネクターループ企業

- 「コネクターループ企業」とは、地域の中で取引が集中しており、地域外とも取引を行っている企業（中小企業白書の定義）
- 特に地域内で仕入れ、地域外に販売する企業が重要

宮古市、気仙沼市、陸前高田市、石巻市の取引の様子

